

ANEXO III.a – DIRETRIZES PARA O PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

CONTRATO DE CONCESSÃO DE USO PARA REFORMA, RESTAURAÇÃO, REQUALIFICAÇÃO, MANUTENÇÃO, GESTÃO E OPERAÇÃO DO MERCADO PÚBLICO CENTRAL DE PORTO ALEGRE/RS.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	2
2	OBJETIVOS.....	2
2.1	Transferência sem interrupção das operações do Mercado	2
2.2	Avaliação e melhoria da operação.....	2
2.3	Transição das permissões de uso	3
3	DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO	3
3.1	Plano de Transição da Gestão do Mercado	3
3.2	Plano de Transição e Assunção das permissões de uso	4
3.3	Plano de comunicação e informação.....	4
4	DIRETRIZES GERAIS DE IMPLANTAÇÃO DO PTO	5
5	SUGESTÕES DE AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL	6
5.1	Equipe de Transição	6
5.2	Subequipe: Finanças.....	7
5.3	Subequipe: Operações	7
5.4	Subequipe: Comunicações	7
5.5	Subequipe: Comercial	8
5.6	Subequipe: Recursos Organizacionais e Humanos.....	8
5.7	Subequipe: Tecnologia da Informação	8
5.8	Formação da nova Equipe de Administração do Mercado.....	8

1 INTRODUÇÃO

Este Plano tem como objetivo garantir uma transição eficaz da gestão e operação do Mercado Público de Porto Alegre entre a Prefeitura e a Concessionária, de forma a reduzir o impacto sobre os usuários e permissionários.

A concessionária deverá criar uma Equipe de Transição com foco gerencial, para assumir as responsabilidades da operação do Mercado durante o período de transição, que terá pelo menos um responsável técnico nas seguintes áreas:

- Equipe Financeira;
- Equipe Comercial;
- Equipe de Tecnologia da Informação;
- Equipe de Operação e Obras;
- Equipe de Marketing;

O Comitê de Transição deverá permanecer ativo por 180 (CENTO E OITENTA) dias contados da data de assinatura do contrato, ou enquanto durar a FASE I, conforme previsto na Cláusula 7.1.1 do Contrato de Concessão.

O Comitê deverá reunir-se sempre que necessário, para planejamento, acompanhamento e alinhamento das medidas operacionais previstas no Plano de Transferência Operacional.

2 OBJETIVOS

O Plano de Transferência Operacional tem como objetivos principais:

- a transferência sem interrupção das operações do Mercado de acordo com um cronograma de implementação;
- a avaliação, ampliação e melhoria da operação; e
- a transição e assunção das atuais permissões de uso, viabilizando a formalização de contratos privados para a exploração dos espaços.

2.1 TRANSFERÊNCIA SEM INTERRUPTÃO DAS OPERAÇÕES DO MERCADO

A Concessionária deve criar um Plano de Ação onde definirá as atividades e cronograma para atuação de cada membro da Equipe de Transição a fim de assegurar a operação contínua do Mercado, com o menor impacto na gestão e uso do equipamento.

2.2 AVALIAÇÃO E MELHORIA DA OPERAÇÃO

Para avaliar e manter a operação do equipamento, a Concessionária deverá implementar as seguintes ações:

- Garantir a manutenção da operação sem interrupção no funcionamento do Mercado;
- Estabelecer a forma de Administração do Mercado, por meio direto ou por terceiros;
- Elaborar e implantar o Manual de Operações do Mercado.

A Concessionária deve apresentar o planejamento e execução de obras de forma a manter suas operações em níveis aceitáveis de acessibilidade e uso.

2.3 TRANSIÇÃO DAS PERMISSÕES DE USO

Estabelecimento da transição e assunção das atuais permissões de uso, oportunizando o exercício do direito de preferência, a formalização dos contratos, respeitadas as condições estabelecidas na Concessão.

3 DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO

Na elaboração do Plano de Transição Operacional, a Concessionária deverá levar em consideração a necessidade de estabelecer comunicação plena com todos os interessados, no que se refere aos potenciais problemas da transição, desde a data de assinatura do ia do contrato.

Durante a preparação do Plano, a Concessionária deverá reunir-se com grupos de empregados, detentores de permissão, órgãos de governo e outros interessados, para identificar possíveis problemas específicos e definir métodos e procedimentos para dirimi-los.

Os itens a seguir apresentam indicações sobre o conteúdo do plano e como ele deve ser estruturado.

- Plano de Transição da Gestão do Mercado;
- Plano de Transição e Assunção das permissões de uso;
- Plano de Comunicação e Informação aos Permissionários e aos Usuários.

3.1 PLANO DE TRANSIÇÃO DA GESTÃO DO MERCADO

O Plano de Gestão deverá propor a estrutura da Equipe de Transição, onde definirá as pessoas a serem alocadas nas principais áreas técnicas de Gestão do Mercado.

O Plano de Gestão deverá definir ainda as responsabilidades e procedimentos da Equipe de Transição que atuará nas diversas áreas de Gestão do Mercado, de forma a iniciar o período de Transição com estrutura técnica capaz de assumir todas as atividades e responsabilidades do objeto do Contrato. Assim sendo, a Concessionária se compromete a implementar, até o início da FASE I, uma estrutura organizacional com experiência para atuar nas atividades específicas de Gestão.

Para garantir a transferência eficaz da gestão, a Concessionária deverá:

- Elaborar um documento informativo sobre a nova organização, que deverá descrever a estrutura proposta e fornecer informações sobre os responsáveis por cada área de atuação e os procedimentos que serão adotados no período de transição;
- Agendar visitas da nova equipe para fornecer informações aos permissionários sobre a nova organização e apresentar os novos gestores;
- Propor reuniões informativas com os detentores de permissões no Mercado e outros interessados, para fornecer informações, receber manifestações e contribuições dos permissionários, além de apresentar os novos gestores e a nova equipe operacional.

A Concessionária deverá prever o início imediato de ações que permitam elevar os padrões operacionais. Em cada área estratégica de gestão do Mercado deverão ser formadas equipes com experiência para planejar, dirigir e controlar as atividades de transição.

3.2 PLANO DE TRANSIÇÃO E ASSUNÇÃO DAS PERMISSÕES DE USO

Deverá dispor sobre a forma, os prazos e a ordem em que a CONCESSIONÁRIA pretende buscar junto aos PERMISSONÁRIOS a assinatura dos contratos privados, conforme as exigências do CONTRATO, garantindo-lhes os valores, os índices de correção e os prazos dispostos em cada TERMO DE PERMISSÃO DE USO.

3.3 PLANO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Durante a transição, a Concessionária deverá ser capaz de coordenar, juntamente com o Comitê de Transição, a execução de um plano de relações públicas. Este plano deverá procurar alcançar os seguintes resultados:

- Criar um relacionamento positivo com todos os usuários, permissionários e o Poder Concedente;
- Conhecer os valores e prioridades dos usuários, permissionários e o Poder Concedente;
- Iniciar um processo contínuo de diálogo e participação dos usuários, permissionários e o Poder Concedente na implantação de um programa de melhoria contínua do Mercado.

Dentre as possíveis iniciativas a serem previstas no Plano de Comunicação estão: a implantação de fóruns com os interessados no Mercado, realização de grupos focais com funcionários, lojistas e usuários, pesquisas de opinião entre os usuários, reuniões periódicas com os empregados, consultas e reuniões individuais.

O Plano de Comunicação e Informação deverá prever a informação a todos os interessados de quais são os objetivos das etapas de transição, os resultados esperados e o processo de como ele será conduzido. A Concessionária deverá alcançar suas metas mediante um

programa solidamente estruturado. Um dos elementos chave deverá ser um pacote amplo de informações que deverá incluir detalhes tais como:

- Os fundamentos e benefícios da mudança da Concessionária;
- Uma apresentação da Concessionária e experiência dos seus membros;
- O que se espera que aconteça, bem como o que não se espera;
- Um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas.

Os demais instrumentos do Plano de Comunicação devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados. Como exemplo, pode-se determinar a comunicação impressa como veículo principal, privilegiando anúncios em jornais e revistas para transmitir as mensagens principais. É importante que a Concessionária se comprometa a reunir-se periodicamente com os representantes dos diversos meios de comunicação para expressar fielmente os benefícios a serem alcançados com a nova concessão.

4 DIRETRIZES GERAIS DE IMPLANTAÇÃO DO PTO

Logo após a apresentação do PTO, a Concessionária terá 60 (sessenta) dias para a implantação do PTO, devendo iniciar intercâmbio com a Prefeitura de forma a implantar nova organização. Para tanto, a Concessionária deverá elaborar planos e programas específicos, que irão facilitar e direcionar o processo de transição de forma harmoniosa.

Os objetivos gerais do prazo de implantação do PTO são:

- Permitir à Concessionária obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no contrato;
- Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços para a Concessionária;
- Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as Partes assumam suas responsabilidades e direitos descritos no Contrato.

A guarda dos bens existentes e integrantes do MERCADO, bem como as despesas e receitas incidentes sobre as atividades do MERCADO, serão de responsabilidade do PODER CONCEDENTE até a assinatura do TERMO DE ENTREGA DE BEM PÚBLICO, conforme Cláusula 7ª do CONTRATO, ressalvadas as despesas da CONCESSIONÁRIA referentes às suas obrigações.

A Concessionária terá a prerrogativa de livre acesso a todas as instalações do Mercado e serão designados espaços físicos para que a Concessionária possa realizar os trabalhos e atividades da transição. Durante esse estágio a Concessionária poderá realizar um amplo processo de auditoria para familiarizar-se completamente com as operações, a estrutura organizacional e os detentores de permissões no Mercado e usuários do Mercado.

A Concessionária deve garantir uma transição eficaz, dentro dos prazos estabelecidos, através da execução das seguintes ações:

- Tratar todos os empregados da Prefeitura de forma justa, aberta e equitativa;
- Tomar a iniciativa para comunicar-se com os empregados, detentores de permissões no Mercado, usuários, órgãos governamentais e a comunidade em geral em todos os aspectos da transição;
- Iniciar o processo de capacitação e desenvolvimento do seu quadro de pessoal;
- Tomar a iniciativa para cooperar com os representantes locais e regionais do Governo, comunidade empresarial e população em geral para promover a integração e desenvolvimento do Mercado;
- Estabelecer uma estrutura organizacional eficiente, que defina claramente as áreas de responsabilidade.

5 SUGESTÕES DE AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

Com o intuito de facilitar o entendimento para a elaboração do Plano de Transferência Operacional (PTO) são oferecidos, a seguir, alguns exemplos de ações possíveis para serem avaliadas pela Concessionária.

5.1 EQUIPE DE TRANSIÇÃO

Uma Equipe de Transição poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos da transição da operação da Prefeitura para a Concessionária. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- O desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado;
- A formação de subequipes para lidar com aspectos específicos da transição (ex.: equipe de operações, equipe de comunicações etc.). As subequipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões;
- A supervisão das subequipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as subequipes;
- Negociação com a Prefeitura para assegurar uma transferência tranquila dos bens, contratos, documentação e funcionários à Concessionária;
- Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento etc.);
- Fornecimento de assessoria jurídica e técnica;
- Desenvolvimento de uma estrutura de administração para o Mercado, nomeando a

administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.

5.2 SUBEQUIPE: FINANÇAS

Uma Equipe de Finanças poderá ser formada para desenvolver orçamentos e gerenciar despesas. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Desenvolvimento de um orçamento mensal detalhado para os primeiros 2 anos; desenvolvimento de um orçamento trimestral para o terceiro ano;
- Garantia de uma transição eficaz dos sistemas financeiros (ex.: contábil, folha de pagamento etc.);
- Desenvolvimento de ferramentas para garantir informações financeiras detalhadas e transparentes;
- Identificação de áreas de melhoria para um sistema financeiro otimizado e customizado.

5.3 SUBEQUIPE: OPERAÇÕES

Uma Equipe de Operações poderá ser formada para operar o Mercado. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Coordenação junto a Prefeitura sobre questões regulatórias;
- Identificação de necessidades de contratação;
- Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias (desenvolvimento de orçamento e cronograma);
- Identificação de necessidades de equipamentos adicionais (desenvolvimento de plano de implementação, orçamento e cronograma);
- Construção de Plano de utilização eficiente dos Recursos;
- Recomendação de atualizações no Manual de Operações do Mercado para a continuidade das operações.

5.4 SUBEQUIPE: COMUNICAÇÕES

Uma Equipe de Marketing poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos de comunicações internas e externas. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Criação de uma estratégia de relações públicas;
- Desenvolvimento de relações com a imprensa e com os usuários do Mercado;
- Administração de relações com interessados.
- Plano de Comunicação Visual do Mercado de acordo com as contingências do Período de Transição.

5.5 SUBEQUIPE: COMERCIAL

Uma Equipe Comercial poderá ser criada para gerenciar atividades comerciais existentes e no curto prazo. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Administração de atividades comerciais na propriedade do Mercado;
- Desenvolvimento e administração de relações próximas com possíveis investidores e lojistas
- Desenvolvimento de metas de desenvolvimento comercial de curto, médio e longo prazo.

5.6 SUBEQUIPE: RECURSOS ORGANIZACIONAIS E HUMANOS

Uma Equipe de Estrutura Organizacional poderá ser criada para aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional e o plano de recursos humanos do Mercado. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Fornecimento de uma lista de potenciais líderes de administração executiva e de grupos/serviços/práticas para a Equipe de Transição, com base em experiência e especialização;
- Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento.

5.7 SUBEQUIPE: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Uma Equipe de Tecnologia da Informação poderá ser criada para gerenciar uma transição eficiente da infraestrutura de TI. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Avaliação do sistema de TI atual, se houver;
- Identificação de melhorias ou implantação de novas ferramentas de TI necessárias;
- Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI. A equipe trabalhará juntamente com as Equipes de Finanças e de Operações.

5.8 FORMAÇÃO DA NOVA EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DO MERCADO

A Equipe de Transição transferirá todos os poderes à nova Equipe de Administração do Mercado. Todas as subequipes operando sob direção da Equipe de Transição também devem ser transferidas para as equipes e grupos apropriados sob a nova administração e suas estruturas organizacionais.